

## **СИСТЕМАТИЗАЦІЯ ВИДІВ ФІНАНСОВОЇ СТРАТЕГІЇ ТОРГОВЕЛЬНИХ ПІДПРИЄМСТВ**

**БЛАКИТА Г.,** к. е. н., доцент Вінницького торговельно-економічного інституту КНТЕУ

Поняття "фінансова стратегія підприємства" інтегрує в собі перелік основних змістовних його характеристик, конкретний прояв яких варіює за окремими підприємствами у досить широкому діапазоні залежно від особливостей їх основної діяльності, внутрішньої фінансової структури, обсягу внутрішнього фінансового потенціалу, зовнішнього фінансового середовища та інших умов. Така варіація цілей та умов формування фінансової стратегії підприємств (у тому числі торговельних) породжує відповідну варіацію видів цієї стратегії, що мають обиратись ними в конкретних умовах фінансової діяльності. Саме тому одним із актуальних теоретичних питань, пов'язаним із формуванням фінансової стратегії, є відповідна систематизація основних її видів, що можуть використовуватись на підприємствах торгівлі.

Питання систематизації видів фінансової стратегії підприємств реального сектору економіки на базі окремих класифікаційних ознак

розглядаються як українськими, так і зарубіжними науковцями. Зокрема, результати дослідження цих питань висвітлюються в працях Ю. Бахрамова, І. Бланка, В. Глухова, О. Дація, А. Дехтяра, Г. Клейнера, Л. Коваленко, М. Корецького, Л. Ремнєвої, Т. Уїлена, Дж. Хангера та ін. У роботах цих науковців розглядається роль систематизації видів фінансової стратегії в загальній системі стратегічного управління розвитком підприємства, пропонується система певних класифікаційних ознак видів цієї стратегії, визначаються основні особливості окремих із цих видів. Водночас, багато аспектів цієї проблеми з огляду на особливості розвитку сучасної економіки і безпосередньо торговельних підприємств потребують більш повного трактування.

Окремі науковці пропонують покласти в основу систематизації видів фінансової стратегії підприємства лише дві класифікаційні ознаки, а саме: вид корпоративної стратегії та внутрішній фінансовий потенціал підприємства [1, с. 258–280; 2, с. 149]. Безумовно, цими ознаками не охоплюється все різноманіття умов перспективного розвитку фінансової діяльності підприємств реального сектору економіки.

Крім того, комплексне поняття "вид фінансової стратегії підприємства" часто підміняється сучасними науковцями лише окремими напрямками цієї діяльності. Як самостійний вид фінансової стратегії розглядаються: "стратегія фінансування приросту оборотних коштів", "стратегія кредитування", "стратегія розміщення акцій", "стратегія використання дивідендів" [3, с. 94], "стратегія підтримки фінансової стійкості" [4, с. 27] і навіть "стратегія виконання операцій з окремими фінансовими інструментами" [1, с. 442].

Однак жодна із праць сучасних науковців не розглядає питань систематизації видів фінансової стратегії торговельних підприємств, хоча особливості фінансової діяльності цих підприємств є досить вагомими. Усе це обумовлює актуальність дослідження методологічних питань систематизації видів фінансової стратегії торговельних підприємств на сучасному етапі їх розвитку.

Отже, доцільно розглянути найбільш важливі класифікаційні ознаки, які можуть бути покладені в основу систематизації видів фінансової стратегії торговельних підприємств.

Однією з таких класифікаційних ознак виступає галузева приналежність підприємства. Вона розглядається як одна із найважливіших при систематизації не лише корпоративної, а й бізнес-стратегії підприємств такими науковцями: З. Галушка, І. Комарницький [5, с. 24], Г. Клейнер [6, с. 383], Б. Мізюк [7, с. 67], І. Смолін [8, с. 283–286], Дж. Хангер, Т. Уїлен [9, с. 152] та ін. У торгівлі такі галузеві особливості діяльності притаманні, перш за все, підприємствам різних видів торговельної діяльності – роздрібною та оптовою торгівлі.

Щодо врахування цих галузевих особливостей діяльності торговельних підприємств при виділенні видів корпоративної та бізнес-стратегій, то не виникає сумнівів – ці особливості обумовлюють різні

види технологій здійснення основної діяльності, різні види товарних ринків і форми конкуренції на них, різну маркетингову орієнтацію тощо. Водночас виникає питання – наскільки ці галузеві особливості діяльності торговельних підприємств обумовлюють специфіку їх фінансової діяльності та, відповідно, диференціацію видів їх фінансової стратегії за такою класифікаційною ознакою.

Специфіка фінансової діяльності роздрібних та оптових торговельних підприємств спостерігається за багатьма параметрами. Перш за все, різні технології здійснення основної діяльності підприємств роздрібною та оптовою торгівлі породжують різну тривалість операційного та, відповідно, фінансового циклів, що обумовлює різний відносний обсяг фінансових потреб і структури залучення фінансових ресурсів із різних джерел.

Крім того, різний склад покупців споживчих товарів підприємств роздрібною та оптовою торгівлі обумовлює і певну різницю видів здійснюваних фінансових операцій. Наприклад, основною формою кредитування покупців на підприємствах роздрібною торгівлі виступає споживчий кредит, а на підприємствах оптовою торгівлі основною формою є товарний кредит. Різний склад покупців обумовлює і різні підходи цих підприємств до визначення стратегічних напрямів здійснення їх кредитної політики.

Як особливість фінансової діяльності слід відзначити і різні можливості формування фінансових ресурсів із внутрішніх джерел підприємствами роздрібною та оптовою торгівлі. Технологічні особливості операцій на підприємствах оптовою торгівлі потребують їх більшої фондооснащеності (в першу чергу – механізації праці), а на підприємствах роздрібною торгівлі відносно вищим є рівень витрат живої праці. Це обумовлює при рівних інших умовах більш високі можливості формування фінансових ресурсів за рахунок амортизації основних засобів на підприємствах оптовою торгівлі в порівнянні із підприємствами роздрібною торгівлі.

Вищий рівень концентрації торговельної діяльності на підприємствах оптовою торгівлі, а також їх переважно прямі господарські зв'язки із безпосередніми виробниками споживчих товарів дозволяють їм формувати кінцеві фінансові результати (в першу чергу – чистий прибуток із операційної діяльності) при відносно нижчих рівнях витрат на збут і торговельної націнки, ніж на підприємствах роздрібною торгівлі. Це теж відіграє суттєву роль у формуванні фінансових ресурсів і забезпеченні стратегічного розвитку фінансової діяльності торговельних підприємств, що диференційовані за ознакою їх галузевої приналежності.

Отже, за цією ознакою доцільно виділяти фінансову стратегію роздрібного торговельного підприємства та фінансову стратегію оптового торговельного підприємства.

Деякі науковці пропонують використовувати у процесі систематизації видів корпоративної стратегії і таку класифікаційну ознаку, як розмір підприємства. Зокрема така пропозиція міститься в роботах Д. Колліса та С. Монтгомері [10, с. 150–151], І. Смоліна [8, с. 285–286], Дж. Хангера та Т. Уїлена [9, с. 152].

Розмір підприємства визначає особливості формування не тільки корпоративної, а й фінансової його стратегії.

*По-перше*, розмір торговельного підприємства визначає загальний обсяг його фінансової діяльності, ступінь диверсифікації напрямів діяльності, рівень спеціалізації та кваліфікації фінансових менеджерів та деякі інші вихідні передумови розробки фінансової стратегії – масштабність її цілей, період стратегічного бачення розвитку фінансової діяльності, ступеня деталізації розробки пропозицій щодо досягнення стратегічних цілей тощо.

*По-друге*, залежно від розміру торговельного підприємства формується організаційна структура управління його фінансовою діяльністю та, відповідно, можливості забезпечення ефективної реалізації розробленої фінансової стратегії.

*По-третьє*, розмір торговельного підприємства значною мірою визначає і внутрішню структуру формування фінансової стратегії за основними її напрямками, кількість і форми яких зростають, як правило, пропорційно зростанню обсягів фінансової діяльності та її диверсифікації.

*По-четверте*, торговельні підприємства різних розмірів мають різні потенційні можливості залучення позикових фінансових ресурсів як за обсягами, так і за складом джерел, що відповідним чином обумовлює різні можливості фінансового розвитку у стратегічній перспективі.

З огляду на це систематизація видів фінансової стратегії торговельних підприємств має містити і таку класифікаційну ознаку, як розмір підприємства. З цією метою для їх поділу можуть бути застосовані ті ж самі кількісні критерії, що використовуються для статистичного спостереження діяльності підприємств в Україні. Інакше кажучи, за цією ознакою можна виокремити: фінансову стратегію малого торговельного підприємства; фінансову стратегію середнього торговельного підприємства; фінансову стратегію великого торговельного підприємства.

Однією з основних змістовних характеристик фінансової стратегії підприємства є спрямованість цієї стратегії на фінансове забезпечення реалізації як корпоративної, так і окремих бізнес-стратегій підприємства. Оскільки кожна з цих груп стратегій суттєво розрізняється за масштабами та напрямками стратегічних завдань, що вирішуються, в сучасній літературі з питань стратегічного менеджменту часто пропонується поділяти за цією ознакою і види функціональних стратегій підприємства. Зокрема, це пропонують у своїх роботах такі

науковці, як З. Галушка та І. Комарницький [8, с. 25], Д. Колліс і С. Монтгомері [10, с. 164], Б. Мізюк [7, с. 65–66], В. Немцов та Л. Довгань [12, с. 296], С. Роббінз та М. Коултер [13, с. 358, 369].

Можна погодитись з такою точкою зору, однак необхідно доповнити систематизацію видів фінансової стратегії торговельних підприємств і такою класифікаційною ознакою, як їх характер та ієрархічний рівень управління. За цією ознакою можуть бути виокремлені: фінансова стратегія торговельного підприємства в цілому; фінансова стратегія відповідної бізнес-одиниці торговельного підприємства.

Підпорядкованість фінансової стратегії торговельного підприємства його корпоративній стратегії як за основними стратегічними цілями, так і за напрямками реалізації обумовлює необхідність введення в систематизацію її видів ще однієї важливої класифікаційної ознаки, а саме – відповідність базовій (еталонній) корпоративній стратегії. Практично всі пропозиції сучасних науковців щодо систематизації видів фінансової стратегії підприємства пов'язані із використанням цієї класифікаційної ознаки [2, с. 148–149; 6, с. 413; 3, с. 94].

Виділення такої класифікаційної ознаки видів фінансової стратегії торговельних підприємств є абсолютно доцільним. Більше того, у системі класифікаційних ознак вона є однією з головних, що задає загальний вектор спрямованості фінансової стратегії конкретного торговельного підприємства. Водночас, принципові підходи окремих науковців до поділу видів базових корпоративних стратегій підприємств реального сектору економіки суттєво розрізняються, що відповідним чином позначається на виділенні конкретних видів фінансової стратегії за цією класифікаційною ознакою. Саме тому для обґрунтування пропозицій щодо визначення видів фінансової стратегії торговельних підприємств за цією класифікаційною ознакою необхідно попередньо розглянути підходи сучасних науковців до диференціації видів базової (еталонної) корпоративної стратегії підприємства.

Методологічні підходи до побудови видів базової (еталонної) корпоративної стратегії розглядаються в працях багатьох українських і зарубіжних науковців [4, с. 27–28; 8, с. 280–281; 9, с. 152–154; 13, с. 358–367; 14, с. 222–469; 15, с. 90–102; 16, с. 356–369; 17, с. 12–14; 18, с. 76–99; 19, с. 258–280; 20, с. 223–224; 21, с. 127–134]. Огляд цих праць свідчить, що на сучасному етапі існує щонайменше три принципові підходи до класифікації базової (еталонної) стратегії підприємств.

Одним із підходів є виділення видів цієї стратегії за ознакою форм зростання операційної діяльності підприємств. Зокрема, такого підходу притримуються О. Віханський [15, с. 90–102], Г. Лемке [17, с. 12–14] та деякі інші науковці. За визначеною класифікаційною ознакою, яку вважають головною для систематизації стратегій цього виду, вони виокремлюють три основні їх види: стратегію концентрованого зростання; стратегію інтегрованого зростання; стратегію диверсифі-

кованого зростання. У межах базових (еталонних) стратегій підприємства вони пропонують виділяти окремі різновиди цих стратегій за додатковими класифікаційними ознаками.

Другим підходом є виокремлення основних видів базової (еталонної) стратегії підприємств за характером його конкурентної поведінки на ринку реалізації продукції. Такий підхід поділяють Г. Мінцберг [18, с. 87–89], А. Томпсон та А. Стрикленд [19, с. 258–280], М. Портер [22, с. 134–156] та деякі інші науковці. За визначеною класифікаційною ознакою пропонується виділяти від класичних п'яти (за Портером) базових видів конкурентної стратегії (стратегія лідерства за витратами; стратегія диверсифікації товарів; стратегія лідерства за цінністю для покупців; стратегія ринкової ніші; за рівнем цін; стратегія ринкової ніші за якістю товарів) до 9 таких видів, що визначаються А. Томпсоном та А. Стриклендом (стратегії конкурентної поведінки в галузях що формуються; на ринку з високою динамікою; у традиційній галузі на етапі спаду; в галузі з широкою сегментацією; в умовах високих темпів зростання попиту на продукцію; в умовах лідерства на ринку; в умовах переслідування лідера; в умовах дуже слабкої конкурентної позиції).

Третім, найбільш поширеним на сучасному етапі, підходом до систематизації базових (еталонних) корпоративних стратегій є їх класифікація за ознакою загального вектору динаміки господарської діяльності підприємства. Такого підходу притримуються Р. Акмаєва [23, с. 21], І. Бланк [2, с. 148–150], Л. Коваленко та Л. Ремньова [4, с. 27], О. Волгогонова та А. Зуб [24, с. 81–82], З. Галушка та І. Комарницький [5, с. 26–27], С. Робінз та М. Коултер [13, с. 358–367], Дж. Хангер та Т. Уїлен [9, с. 152–154] та ін. За цією класифікаційною ознакою пропонується виділяти три принципових базових (еталонних) види корпоративної стратегії підприємства – стратегія зростання (інколи її поділяють на два підвиди – стратегія швидкого та стійкого зростання), стратегія стабілізації та стратегія скорочення (згорання) господарської діяльності.

У науковій літературі зустрічаються також інші пропозиції щодо вибору головної класифікаційної ознаки поділу базової (еталонної) корпоративної стратегії підприємств. Зокрема такою ознакою В. Немцов і Л. Довгань пропонують обрати стадію життєвого циклу підприємства [12, с. 296], а В. Савчук – "ланцюжок створення цінності" [25, с. 228]. Однак такі пропозиції підтримки серед сучасних науковців не отримали.

Розглядаючи запропоновані сучасними науковцями підходи до основної класифікаційної ознаки виділення видів базової корпоративної стратегії підприємств, слід зазначити, що з позицій особливостей фінансового забезпечення реалізації корпоративної стратегії найбільш принциповою їх ознакою є вектор динаміки господарської діяльності підприємства. Саме ця ознака найбільшою мірою визначає основний напрям фінансової стратегії торговельного підприємства та характер стратегічних змін його фінансової діяльності.

Отже, за класифікаційною ознакою відповідності базовій (еталонній) корпоративній стратегії торговельного підприємства можна запропонувати виділяти три основні види його фінансової стратегії, спрямовані на забезпечення:

- розвитку діяльності торговельного підприємства;
- стабілізації діяльності торговельного підприємства;
- скорочення діяльності торговельного підприємства.

У межах цих принципових видів фінансової стратегії при необхідності можуть бути виділені окремі їх підвиди (якщо такого поділу буде притримуватися торговельне підприємство при формуванні своєї базової корпоративної стратегії). Крім того, такий поділ фінансової стратегії може бути застосований і для фінансового забезпечення реалізації окремих бізнес-стратегій торговельного підприємства.

Деякі науковці використовують у процесі систематизації видів корпоративної стратегії підприємства і таку класифікаційну ознаку, як її орієнтування на переважні фактори успіху – внутрішні або зовнішні. Ця класифікаційна ознака спирається на відому матрицю стратегічного аналізу можливостей розвитку підприємства – "SWOT-аналіз". Зокрема цю ознаку пропонують використовувати у процесі систематизації видів корпоративної стратегії такі науковці, як О. Волкогонова та А. Зуб [24, с. 81–83], Є. Кембел та К. Саммерс [26, с. 60–68], М. Корецький, А. Дехтяр та О. Дацій [3, с. 93–94] та ін. За цією класифікаційною ознакою вони виділяють корпоративну стратегію внутрішнього зростання та корпоративну стратегію зовнішнього зростання.

Ця класифікаційна ознака може бути використана й у процесі систематизації фінансової стратегії торговельних підприємств. Передумовою виділення фінансових стратегій за цією ознакою є здійснення SWOT-аналізу фінансової діяльності торговельних підприємств. Перший вид цієї стратегії має спиратись на переважне використання внутрішнього фінансового потенціалу та забезпечувати головним чином напрями внутрішнього зростання підприємства, а другий вид цієї стратегії має спиратись на переважне використання сприятливих зовнішніх фінансових факторів і забезпечувати в основному зовнішнє позиціонування підприємства.

Серед класифікаційних ознак, що використовують сучасні науковці в процесі систематизації корпоративної та бізнес-стратегій підприємства, слід звернути увагу і на таку, як характер його стратегічної поведінки на ринку. Відповідні пропозиції щодо використання цієї ознаки можна знайти у працях таких науковців, як З. Галушка та І. Комарницький [5, с. 24, 28], Г. Клейнер [6, с. 388], В. Немцов та Л. Довгань [12, с. 296–298], Р. Фатхутдінов [20, с. 224–225]. За цією класифікаційною ознакою вони виокремлюють, як правило, два види

корпоративної чи бізнес-стратегії: наступальну та захисну. З цією класифікаційною ознакою науковці пов'язують і відповідний менталітет власників та менеджерів підприємства щодо відношення до рівня допустимого ризику господарської діяльності.

Ця класифікаційна ознака також може бути використана у процесі систематизації видів фінансової стратегії торговельних підприємств. Крім двох названих доцільно виділити ще один вид фінансової стратегії, що характеризує нейтральну поведінку суб'єктів торговельного підприємства. Отже, у стратегічному періоді можна виокремити такі види фінансової стратегії: наступальну (реалізує агресивний підхід до рівня фінансового ризику); нейтральну (характеризує помірний підхід до рівня фінансового ризику); захисну (реалізує консервативний підхід до рівня фінансового ризику).

Таким чином, в основу систематизації видів фінансової стратегії торговельних підприємств можна запропонувати покласти такі основні класифікаційні ознаки:

- вид торговельної діяльності підприємства;
- розмір торговельного підприємства;
- ієрархічний рівень управління торговельним підприємством;
- вид базової корпоративної стратегії торговельного підприємства;
- вектор динаміки господарської діяльності торговельного підприємства;
- характер фінансової поведінки торговельного підприємства у стратегічному періоді.

Важливим завданням будь-якої систематизації об'єктів дослідження є здійснення їх відповідного ранжування за визначеними класифікаційними ознаками. Теорія систематизації об'єктів передбачає виділення у процесі ранжування класифікаційних ознак їх видів таких ієрархічних рівнів: система; підсистема; група; підгрупа; клас; підклас; тип. За цим підходом можна запропонувати ранжувати окремі класифікаційні ознаки видів фінансової стратегії торговельних підприємств за їх значущістю таким чином:

*1-й рівень* (підсистема) – вид торговельної діяльності підприємства;

*2-й рівень* (група) – розмір торговельного підприємства;

*3-й рівень* (підгрупа) – ієрархічний рівень управління торговельним підприємством;

*4-й рівень* (клас) – вид базової корпоративної стратегії торговельного підприємства;

*5-й рівень* (підклас) – характер фінансової поведінки торговельного підприємства у стратегічному періоді;

*6-й рівень* (група) – вектор динаміки господарської діяльності торговельного підприємства у стратегічному періоді.



Результати проведеного дослідження щодо класифікаційних ознак та їх ієрархічного рівня за рангом значущості у системі дозволяють запропонувати наведену нижче систематизацію (таблиця).

**Систематизація видів фінансової стратегії  
торговельних підприємств**

Ієрархічний ранг за значущістю в системі	Класифікаційна ознака	Вид фінансової стратегії за відповідною класифікаційною ознакою
1-й рівень (підсистема)	вид торговельної діяльності підприємства	фінансова стратегія роздрібного торговельного підприємства; фінансова стратегія оптового торговельного підприємства
2-й рівень (група)	розмір торговельного підприємства	фінансова стратегія малого торговельного підприємства; фінансова стратегія середнього торговельного підприємства; фінансова стратегія великого торговельного підприємства
3-й рівень (підгрупа)	ієрархічний рівень управління торговельним підприємством	фінансова стратегія торговельного підприємства в цілому; фінансова стратегія відповідної бізнес-одиниці торговельного підприємства
4-й рівень (клас)	вид базової корпоративної стратегії торговельного підприємства	фінансова стратегія, спрямована на забезпечення розвитку діяльності торговельного підприємства; фінансова стратегія, спрямована на забезпечення стабілізації діяльності торговельного підприємства; фінансова стратегія, спрямована на забезпечення скорочення діяльності торговельного підприємства
5-й рівень (підклас)	характер фінансової поведінки торговельного підприємства у стратегічному періоді	наступальна фінансова стратегія торговельного підприємства; нейтральна фінансова стратегія торговельного підприємства; захисна фінансова стратегія торговельного підприємства
6-й рівень (група)	вектор динаміки господарської діяльності торговельного підприємства у стратегічному періоді	фінансова стратегія, що спирається на переважне використання внутрішнього фінансового потенціалу торговельного підприємства; фінансова стратегія, що спирається на переважне використання сприятливих зовнішніх факторів фінансового розвитку торговельного підприємства

Побудована на базі визначених методологічних принципів систематизація видів фінансової стратегії торговельних підприємств створює необхідний базис для альтернативного їх вибору і взаємної координації конкретними суб'єктами господарської діяльності.

Таким чином, одним із актуальних теоретичних питань формування фінансової стратегії торговельних підприємств є відповідна систематизація основних її видів. Наукова новизна проведеного дослідження полягає у вдосконаленні класифікації видів фінансової стратегії торговельних підприємств, яку пропонується здійснювати за такими ознаками: видом торговельної діяльності підприємства; його розміром; ієрархічним рівнем управління; видом базової корпоративної стратегії; характером фінансової поведінки у стратегічному періоді; вектором динаміки стратегічного розвитку підприємства. У процесі систематизації видів фінансової стратегії торговельних підприємств визначено ієрархічний ранг значущості окремих класифікаційних ознак у загальній їх системі. Це дозволить у подальшому здійснювати побудову моделі формування фінансової стратегії торговельного підприємства в розрізі основних напрямів його фінансової діяльності, а також вдосконалити структурно-логічну послідовність цього процесу.

#### СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. *Бахрамов Ю. М.* Финансовый менеджмент / Ю. М. Бахрамов, В. В. Глухов. — СПб. : Изд-во "Лань", 2006. — 736 с.
2. *Бланк И. А.* Финансовая стратегия предприятия / И. А. Бланк. — К. : Эльга, Ника-Центр, 2004. — 720 с.
3. *Корецький М. Х.* Стратегічне управління / М. Х. Корецький, А. О. Дегтяр, О. І. Дацій. — К. : Центр учбової л-ри, 2007. — 240 с.
4. *Коваленко Л. О.* Фінансовий менеджмент / Л. О. Коваленко, Л. М. Ремньова. — 3-тє вид. — К. : Знання, 2008. — 483 с.
5. *Галушка З. І.* Стратегічний менеджмент / З. І. Галушка, І. Ф. Комарницький. — Чернівці : Рута, 2006. — 248 с.
6. *Клейнер Г. Б.* Стратегии предприятия / Г. Б. Клейнер. — М. : ЗАО "Олимп-Бизнес", 2007. — 388 с.
7. *Мізюк Б. М.* Стратегічне управління : підручник / Б. М. Мізюк. — Львів : Магнолія полюс, 2006. — 392 с.
8. *Смолін І. В.* Стратегічне планування розвитку організації : монографія / І. В. Смолін. — К. : Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2004. — 344 с.
9. *Хангер Дж.* Основы стратегического менеджмента / Дж. Хангер, Т. Уилен ; пер. с англ. — М. : ЮНИТИ-ДАНА, 2008. — 319 с.
10. *Коллис Д.* Корпоративная стратегия. Ресурсный подход / Д. Коллис, С. Монтгомери ; пер. с англ. — М. : ЗАО "Олимп-Бизнес", 2007. — 400 с.
11. *Бажин И. И.* Управление изменениями / И. И. Бажин. — Х. : Консул, 2006. — 384 с.
12. *Немцов В. Д.* Стратегічний менеджмент / В. Д. Немцов, Л. Є. Довгань. — К. : ТОВ "УВПК" "ЕксОБ", 2001. — 560 с.

13. Робинзон С. Менеджмент / С. Робинзон, М. Коултер ; пер. с англ. — 8-е изд. — М. : Изд. дом "Вильямс", 2007. — 1056 с.
14. Аакер Д. Стратегическое рыночное управление / Д. Аакер ; пер. с англ. — СПб. : Питер, 2002. — 544 с.
15. Виханский О. С. Стратегическое управление : учебник / О. С. Виханский. — 2-е изд. — М. : Экономист, 2004. — 296 с.
16. Джонсон Д. Корпоративная стратегия: теория и практика / Д. Джонсон, К. Шоулз, Р. Уиттингтон ; пер. с англ. — 7-е изд.— М. : Вильямс, 2007. — 800 с.
17. Лемке Г. Нелинейный стратегический менеджмент или искусство конкуренции / Г. Лемке. — М. : Изд-во "Дело и сервис", 2006. — 400 с.
18. Минцберг Г. Стратегический процесс / Г. Минцберг, Дж. Куинн, С. Гошал ; пер. с англ. — СПб. : Питер, 2001. — 688 с.
19. Томпсон А. Стратегический менеджмент: концепции и ситуации для анализа / А. Томпсон, А. Стрикленд ; пер. с англ. — 12-е изд. — М. : Изд. дом "Вильямс", 2008 — 928 с.
20. Фатхутдинов Р. А. Стратегический менеджмент : учебник / Р. А. Фатхутдинов. — 4-е изд. — М. : Дело, 2011. — 448 с.
21. Шершньова З. Ф. Стратегічне управління : підручник / З. Ф. Шершньова. — К. : Київ. нац. екон. ун-т, 2004. — 428 с.
22. Портер М. Конкуренция / М. Портер ; пер. с англ. — СПб. : Изд. дом "Вильямс", 2002. — 496 с.
23. Акмаева Р. И. Стратегическое планирование и стратегический менеджмент / Р. И. Акмаева. — М. : Финансы и статистика, 2006. — 208 с.
24. Волкогонова О. Д. Стратегический менеджмент / О. Д. Волкогонова, А. Т. Зуб. — М. : ФОРУМ : ИНФРА-М. 2006. — 256 с.
25. Савчук В. П. Финансовый менеджмент предприятий / В. П. Савчук. — К. : Изд. дом "Максимум", 2001. — 600 с.
26. Кембелл Э. Стратегический синергизм / Э. Кембелл, К. Л. Саммерс ; пер. с англ. — 2-е изд. — СПб. : Питер, 2004. — 416 с.